

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN PENEMPATAN KERJA SERTA PENGAWASAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI PDAM LEMATANG ENIM CABANG TANJUNG ENIM

Hertanudin¹⁾

Pegawai PDAM Lematang Enim

Abstract

This research entitled the influence of Organizational Culture and Work Placement also Controlling on Employee Performance of PDAM Lematang Enim Tanjung Enim Branch. This Study aims to determine the effect Organizational Culture and Work Placement also Controlling on employee performance of PDAM Lematang Enim Tanjung Enim Branch. There are two problems in this study, firstly whether organizational culture and work placement also controlling have a significant together on employee performance of PDAM Lematang Enim Tanjung Enim Branch. The second is organization culture and work placement also controlling have a significant effect partially on employee performance of PDAM Lematang Enim Tanjung Enim Branch. The date used in this research is primer date with 60 respondents of General PDAM Lematang Enim Tanjung Enim Branch. Date test validity test and realibility test, with used multiple linear regression method and classic asumsion test are normality test, multicoliniarity test and heterocesdasticity with helping program SPSS version 17.0 and the level significance 5%.

Test result with SPSS linear regression shows the organization culture and work placement also controlling have a significant effect and together on employee performance of PDAM Lematang Enim Cabang Tanjung Enim. Partially, work placement and controlling have significant effect on employee performance, and organization culture not have significant effect on employee performance.

R value of 0,789 means that there is a strong link between organization culture (X_1) and work placement (X_2) and controlling (X_3) of the employee performance (Y). R square value 0,623 means that the ability of the independent variabel organization culture and work placement also controlling to explain to the employee performance variable (Y)

Keyword : Organization Culture, Work Placement, Controlling dan Employee Performance.

¹⁾ Koresponden Penulis : hertanudin@yahoo.com

PENDAHULUAN

Perusahaan Air Minum Daerah (PDAM) Lematang Enim Cabang Tanjung Enim merupakan Badan Usaha Milik Negara Daerah (BUMD) didirikan dengan tujuan profit motif untuk meningkatkan Pendapatan Asli Daerah dari *devide* yang disetorkan ke kas daerah, sekaligus sebagai badan usaha yang memberikan pelayanan air bersih kepada masyarakat. Untuk tujuan di atas PDAM selalu meningkatkan kapasitas produksi dan jaringan pipa, perbaikan pelayanan, dan pemerataan aliran pelayanan. Pengelolaan instansi didasarkan pada tiga prinsip yaitu 1) berorientasi layanan 2) memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada SDM berperan aktif dalam organisasi, 3) menumbuhkembangkan jiwa *enterprenuership*. Untuk memenuhi target sampai tahun 2015 PDAM Lematang Enim Tanjung Enim telah melayani 4400 sambungan dengan unit produksi 560 l/set memenuhi kebutuhan air bersih masyarakat seluruh kecamatan di Tanjung Enim.

Diperlukan pegawai yang memiliki semangat tinggi dalam menjalankan aktivitas PDAM tersebut, agar kinerjanya dapat membantu untuk mencapai tujuan. Berdasarkan pengamatan yang dilakukan, kinerja pegawai PDAM tampak belum dapat dikatakan baik. Kondisi pegawai tidak terampil dalam melaksanakan pekerjaan. Pegawai juga belum maksimal melakukan pelayanan bagi masyarakat. Pegawai tidak dapat mencapai target dalam penyelesaian pekerjaan. Pegawai juga tidak memiliki tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan karena sering meninggalkan pekerjaan walaupun jam kerja belum berakhir. Kurangnya aspirasi dan tanggapan pegawai ketika pelanggan/masyarakat melaporkan keluhan tentang layanan air bersih, pembayaran tagihan terkadang tidak sesuai dengan pemakaian serta keluhan lainnya.

Kinerja pegawai yang kurang optimal di PDAM Lematang Enim Tanjung Enim disebabkan oleh beberapa, antara lain budaya organisasi. Pegawai yang kerjanya kurang baik dibiarkan saja sehingga membudaya, akhirnya diikuti oleh pegawai lain. Pegawai beranggapan tidak ada kontribusi bagi pegawai yang rajin dengan pegawai yang pemalas. Tidak ada penghargaan bagi pegawai berprestasi, dan tidak ada sanksi bagi pegawai pemalas. Pimpinan kurang melakukan pendekatan terhadap pegawai, sehingga terkesan kurang harmonis. Pelayanan yang seadanya terhadap pelanggan juga membudaya dengan sendirinya, seakan-akan hal ini bukanlah beban dan tanggung jawab perusahaan. Selain itu perusahaan belum sepenuhnya menyediakan fasilitas serta sarana yang diperlukan. Dalam bekerja pegawai tidak hanya kebutuhan finansial tapi juga perlu kebutuhan lain misalnya lingkungan kerja yang kondusif. Kondisi dan lingkungan kantor tampak seadanya dengan fasilitas layanan pembayaran bagi pelanggan belum nyaman.

Selain budaya organisasi, kinerja yang kurang baik juga dikarenakan ketidaksesuaian penempatan kerja. Pengrekrutan pegawai yang tidak melalui tes dan seleksi membuat penempatan kerja tidak sesuai dengan kebutuhan. Saat ini ada beberapa posisi yang ditempati oleh orang-orang yang latar belakang pendidikannya tidak sesuai dengan jabatan yang diembannya. Pegawai tata usaha dari teknik mesin, bagian keuangan dari bagian tehnik, bagian teknis lapangan dijalankan oleh disiplin ilmu ekonomi, sehingga dalam pengambilan keputusan sering timbul keputusan yang tidak sesuai yang diharapkan. Jika dicontohkan seorang sarjana hukum dan sarjana teknik diminta membuat laporan keuangan tentu akan mengalami kesulitan, karena mereka tidak mengerti prosedur penyusunannya. Latar belakang pendidikan yang berbeda dengan penempatan kerjanya akan berakibat menghambat dalam penyelesaian suatu pekerjaan. Penempatan kerja juga tidak menyesuaikan pengalaman kerja yang dimiliki pegawai membuat pegawai harus belajar dari awal mengenai pekerjaannya. Penempatan kerja tidak menyesuaikan karakter dan sikap pegawai, misalnya pegawai yang tidak komunikatif ditempatkan pada bagian pelayanan keluhan masyarakat.

Masalah lain adalah pengawasan yang belum terukur. Kondisi di PDAM Lematang Enim pimpinan tertinggi kurang komunikatif dengan bawahan, cenderung tidak memperhatikan permasalahan di golongan bawah. Akibatnya pimpinan kurang peka dengan permasalahan di lapangan yang harus dihadapi oleh pegawai. Baik permasalahan intern maupun eksternal. Pimpinan tidak menyentuh langsung keluhan-keluhan pelanggan, pegawai bagian pelayanan yang ditekan menanggapi keluhan masyarakat atas pelayanan PDAM. Rendahnya pengawasan mengakibatkan pegawai tidak memahami dan mematuhi peraturan-peraturan yang berlaku di PDAM Lematang Enim.

Kajian Pustaka

1. Penelitian Sebelumnya

Penelitian sejenis pernah dilakukan Dwi (2009) dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Sekolah Tinggi Serasan Muara Enim. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan koefisien regresi sebesar 0,297. Gaya kepemimpinan juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 0,845. Budaya organisasi dan gaya kepemimpinan juga berpengaruh secara serentak terhadap kinerja karyawan STIE Serasan Muara Enim dengan nilai koefisien determinasi sebesar 0,631.

Penelitian juga dilakukan Ida (2013) berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Kantor Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah III Pontianak. Berdasarkan hasil regresi, diperoleh bahwa secara simultan maupun parsial gaya

kepemimpinan dan budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

Aderito (2011) juga melakukan penelitian berjudul Pengaruh Penempatan dan Karakteristik Pekerjaan serta Lingkungan Kerja terhadap Motivasi dan Kinerja karyawan Grand Sinar Indah Hotel Kuta-Bali. Dengan analisis *Structure Equation Model (SEM)* diperoleh hasil bahwa, penempatan, karakteristik pekerjaan dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi dan kinerja karyawan Grand Sinar Indah Hotel Kuta-Bali. Juga terbukti bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Grand Sinar Indah Hotel Kuta Bali.

Penelitian Kusmanto (2007) berjudul Pengaruh Pengawasan dan Motivasi serta Pembagian Kerja terhadap Kinerja Pegawai PD BPR BKK Tasikmadu Karanganyar. Hasil pengujian regresi linear berganda diperoleh hasil bahwa Uji secara simultan maupun parsial (Uji t) adalah signifikan.

Landasan Teori

1. Kinerja Pegawai

Istilah *performance* sering diartikan sebagai kinerja, hasil kerja atau prestasi kerja. Kinerja mempunyai makna lebih luas, bukan hanya menyatakan sebagai hasil kerja, tetapi juga bagaimana proses kerja berlangsung. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya (Wibowo, 2007: 2) Kinerja dapat dinyatakan dalam bentuk istilah uang dan non uang. Menurut Anwar (2005: 67) Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Hani (2009: 103) juga menyatakan bahwa manajemen kinerja efektif hendaknya memenuhi syarat-syarat *relevance, sensitivity, realibility, acceptability, dan practicality*.

Kinerja pegawai dipengaruhi oleh sejumlah factor, menurut Veitzhal (2011: 556) terdiri dari motivasi, kemampuan, pengetahuan, keahlian, pendidikan, pengalaman, pelatihan, minat, sikap kepribadian kondisi-kondisi fisik dan kebutuhan fisiologis, kebutuhan sosial dan kebutuhan egoistik. Didukung pendapat Robbins (2006: 82) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja yaitu kemampuan, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan hubungan mereka dengan organisasi

Menurut Gibson (2006: 89) ada tiga perangkat variabel yang mempengaruhi perilaku dan prestasi kerja atau kinerja, yaitu:

- a. Variabel individual meliputi kemampuan dan ketrampilan (mental dan fisik), latar belakang (keluarga, tingkat sosial, penggajian) dan demografis (umur, asal-usul, dan jenis kelamin).

- b. Variabel organisasional meliputi sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur, dan desain pekerjaan
- c. Variabel psikologis meliputi persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi.

Menurut Wibowo (2007: 328) tipe ukuran kinerja yang dijadikan indikator kinerja yang bersifat pelayanan adalah sebagai berikut :

- a. Produktivitas, merupakan indikator yang memfokuskan pada jumlah pekerjaan yang diselesaikan dalam jangka waktu yang telah ditentukan.
- b. Kualitas, pada kualitas biasanya termasuk ukuran internal seperti susut, jumlah ditolak, cacat perunit, maupun ukuran eksternal seperti kepuasan pelanggan atau penilaian frekuensi.
- c. Ketepatan Waktu, menyangkut persentase pengiriman dan perbaikan tepat waktu sesuai waktu yang dijanjikan.
- d. *Cycle Time*, yaitu jumlah waktu diperlukan untuk maju ke titik lain dalam proses. Berapa lama waktu diperlukan pelanggan menyampaikan keluhan.
- e. Pemanfaatan Sumber Daya, merupakan pengukuran sumber daya yang dipergunakan lawan sumber daya tersebut untuk dipergunakan. Pemanfaatan sumber daya dapat diterapkan untuk mesin, komputer, kendaraan, dan bahkan orang.
- f. Biaya, ukuran biaya terutama berguna apabila dilakukan kalkulasi dalam dasar per unit. Namun banyak perusahaan hanya mempunyai sedikit informasi tentang biaya per unit.

2. Budaya Organisasi

Wibowo (2011: 19) mengatakan budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi. Keyakinan, norma-norma dan nilai-nilai tersebut menjadi pegangan semua sumber daya manusia dalam organisasi dalam melaksanakan kinerjanya. Sejalan dengan tersebut, Pabundu (2010: 3) menyatakan bahwa, nilai pada hakekatnya merupakan inti dari suatu budaya. Esensi dari filosofi organisasi. Nilai memberikan suatu *sense of common direction* bagi semua anggotanya dan petunjuk bagi perilaku sehari-harinya. Semakin kuat nilai-nilai itu diinternalisasi, maka semakin kuat pula budaya mempengaruhi kehidupan mereka.

Menurut Ndraha (2005: 10) karakteristik budaya organisasi adalah:

- a. Inovasi dan pengambilan risiko (*Innovation and risk taking*). Tingkat dimana para pegawai terdorong untuk berinovasi dan mengambil risiko.
- b. Perhatian yang rinci (*Attention to detail*). Suatu tingkat dimana para pegawai diharapkan memperlihatkan kecermatan (*precision*), analisis dan perhatian kepada rincian.
- c. Orientasi hasil (*Outcome orientation*). Tingkat dimana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan mencapai hasil.

- d. Orientasi pada manusia (*People orientation*). Suatu tingkatan dimana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang anggota organisasi itu.
- e. Orientasi tim (*Team orientation*). Suatu tingkatan dimana kegiatan kerja diorganisir di sekitar tim-tim, bukannya individu-individu.
- f. Keagresifan (*Aggressiveness*). Suatu tingkatan dimana orang-orang (anggota organisasi) itu memiliki sifat agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.
- g. Stabilitas (*Stability*). Suatu tingkatan dimana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dari pada pertumbuhan.

Michael (2000: 63) mengatakan karakteristik kunci dari budaya antara lain :

- a. budaya dipelajari,
- b. norma dan adat istiadat adalah umum di seluruh budaya
- c. budaya kebanyakan bekerja secara tanpa sadar,
- d. sifat dan karakteristik budaya dikontrol melalui banyak mekanisme dan proses sosial,
- e. Elemen budaya diwariskan dari satu generasi ke generasi berikutnya
- f. Menyesuaikan adat istiadat dan pola perilaku yang dapat diterima cenderung menjadi berhubungan dengan kebijakan moral dan superioritas.
- g. Seperti kebiasaan lainnya, perilaku budaya adalah nyaman dan dikenal umum.

3. Penempatan Kerja

Penempatan kerja berarti mengalokasikan pegawai pada posisi tertentu, hal ini khusus pada pegawai baru. Bagi pegawai lama yang telah menduduki posisi atau jabatan tertentu sasaran penempatan dalam arti mempertahankan posisinya atau memindahkan ke posisi yang lain. Menurut Siswanto (2002:89) penempatan kerja merupakan suatu proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada pegawai yang lulus dalam seleksi untuk melaksanakan tugasnya dengan kontinuitas dan tanggung jawab. Penempatan kerja pegawai berhubungan dengan berbagai kepentingan organisasi maupun kepentingan pegawai itu sendiri. Lebih lanjut Siswanto (2002:89) menyatakan bahwa ada beberapa faktor yang harus dipertimbangkan dalam penempatan pegawai adalah faktor prestasi akademis, faktor pengalaman, faktor kesehatan fisik dan mental, faktor sikap, faktor situasional, faktor motivasi, dan faktor kesempatan

Penempatan merupakan sebuah langkah yang menurut Winardi (2002:101) terdiri dari apa yang menurut perkiraan pimpinan yang bersangkutan dapat di lakukan oleh si pegawai baru dengan apa yang diminta oleh pekerjaan (syarat-syarat kerja) dan yang akan membebaninya (keletihan, kondisi kerja dan sebagainya) dan apa yang ditawarkan oleh pegawai (dalam bentuk instruksik, kesempatan untuk pekerjaan bersama kemungkinan-

kemungkinan promosi dan pembayaran atau imbalan). Hal inilah yang dijadikan alasan maka penempatan pertama biasanya berstatus masa percobaan sebagai masa orientasi pegawai dalam mengenal lingkungan kerjanya yang baru. Menurut Sedarmayati (2008:115) program orientasi dimaksudkan untuk memperkenalkan pegawai baru dengan tugasnya, dengan organisasi dan dengan pegawai lain.

Ada beberapa tahapan yang harus dilakukan dalam pelaksanaan penempatan kerja. Sejalan dengan hal tersebut, Sondang (2008:168) menyatakan bahwa penempatan tidak hanya berlaku bagi para pegawai baru saja, akan tetapi berlaku juga bagi pegawai lama yang mengalami alih tugas dan mutasi serta demosi.

4. Pengawasan

Menurut Hani (2009:359) pengawasan merupakan suatu proses untuk menetapkan pekerjaan apa yang sudah dilaksanakan. Pengertian lain dari pengawasan adalah suatu kegiatan memberikan pengamatan, dan pengevaluasian kegiatan dalam suatu organisasi agar tujuan yang telah ditetapkan dapat berjalan dengan lancar (Haris, 2004 :298).

Menurut Hani (2009:362) sistem pengawasan dapat tercapai jika mencakup beberapa faktor yaitu :

- a. Pengamatan Hasil Kerja, merupakan proses menilai dan menilai perilaku karyawan dalam melakukan pekerjaan pada suatu waktu tertentu.
- b. Pengukuran Hasil Kerja, ukuran yang dipakai untuk mengukur prestasi seorang karyawan dibandingkan dengan uraian kerja yang telah ditetapkan.
- c. Pengembangan Hasil Kerja, pengembangan bertujuan untuk memotivasi pegawai, mengatasi kekurangannya dan mendorong pegawai mengembangkan kemampuan dan potensi yang ada.

Untuk mendapatkan suatu fungsi pengawasan yang efektif, perlu dipenuhi beberapa prinsip pengawasan, yaitu rencana tertentu, adanya pemberian instruksi dan pendelegasian wewenang kepada bawahannya. Prinsip-prinsip ini menjelaskan bahwa pada suatu perusahaan harus menentukan rencana karena rencana merupakan alat ukur dari pekerjaan. Panggabeani (2008:373) mengemukakan bahwa pengawasan efektif harus memenuhi kriteria tertentu akurat, tepat waktu, objektif dan menyeluruh, dan terpusat.

METODE PENELITIAN

Desain penelitian adalah penelitian asosiatif. yang bertujuan melihat pengaruh atau hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat. Variabel bebasnya adalah Budaya organisasi (X_1) dan penempatan kerja (X_2) serta Pengawasan (X_3) dengan variabel terikat adalah Kinerja Pegawai (Y).

Variabel yang dimaksud berikut masing-masing indikatornya ditampilkan dalam Tabel berikut ini :

Tabel 1. Operasionalisasi Variabel Penelitian

Definisi Variabel	Indikator
Kinerja pegawai (Y) adalah bagaimana melakukan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab untuk mencapai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas oleh pegawai PDAM Lematang Enim Cabang Tanjung Enim.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Produktivitas 2. Kualitas 3. Ketepatan Waktu 4. Cycle Time 5. Pemanfaatan Sumber daya 6. Biaya
Budaya organisasi pegawai (X ₁) merupakan penyebaran filosofi berupa keyakinan, norma, nilai bersama yang berkembang dan mengarahkan perilaku pegawai PDAM Lematang Enim	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inovasi 2. Ketelitian 3. Orientasi hasil 4. Orientasi tim dan personil 5. Keagresifan
Penempatan kerja pegawai (X ₂) penempatan kerja adalah Suatu proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada pegawai PDAM Lematang Enim yang lulus dalam seleksi untuk melaksanakan tugasnya dengan kontinuitas dan tanggung jawab.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Faktor pengetahuan akademis 2. Faktor pengalaman 3. Faktor sikap 4. Faktor situasional 5. Faktor kesempatan
Pengawasan pegawai (X ₃) merupakan kegiatan dan upaya memeriksa apakah pekerjaan terlaksana sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan di PDAM Lematang Enim Tanjung Enim.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengamatan Hasil Kerja 2. Pengukuran Hasil Kerja 3. Pengembangan Hasil Kerja

Sumber: dari berbagai teori

Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai pada PDAM Lematang Enim Cabang Tanjung Enim sebanyak 60 orang pegawai. Metode penarikan sampel (Suharsimi, 2006: 55) yang digunakan adalah sampling jenuh (sensus) yaitu teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini sering dilakukan jika jumlah populasi relatif kecil (Sugiyono, 2010: 78). Jumlah populasi ditampilkan di bawah ini :

Tabel 2. Jumlah pegawai PDAM Lematang Enim Cabang Tanjung Enim

No	Unit /bagian	Populasi dan sampel
1	Bagian Umum dan Perlengkapan	5 orang
2	Bagian Kepegawaian	5 orang
3	Bagian Keuangan	5 orang
4	Bagian langganan dan layanan	10 orang

5 Bagian Teknik

35 orang

60 orang

Sumber : Kepala Bagian Kepegawaian PDAM Lematang Enin, 2013

Sumber data yang digunakan pada penelitian ini adalah data primer (*primary data*) (Uma, 2006: 60) berupa hasil penyebaran kuesioner mengenai budaya organisasi, penempatan kerja dan pengawasan serta kinerja pegawai. Sedangkan teknik pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner (Riduwan, 2010). Untuk melakukan analisis terhadap data yang diperoleh digunakan analisis regresi linear berganda (Priyatno, 2008).

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Hasil Penelitian

a. Deskripsi Variabel Budaya Organisasi Pegawai (X_1)

Distribusi jawaban responden terhadap variabel budaya organisasi menunjukkan bahwa, rata-rata hanya 1,5% responden menyatakan ketidakpersetujuan terhadap indikator-indikator yang ditanyakan. Rata-rata persentase jawaban netral 25,83%, jawaban netral diatas rata-rata ada pada pernyataan tentang fasilitas, penghargaan, dan kerjasama atasan-bawahan.

b. Variabel Penempatan Kerja Pegawai (X_2)

Distribusi jawaban responden terhadap variabel penempatan kerja menunjukkan bahwa, rata-rata hanya 10% responden menyatakan ketidakpersetujuan terhadap indikator-indikator yang ditanyakan. Jawaban netral relatif tinggi ditemukan pada indikator sikap pegawai.

c. Variabel Pengawasan Pegawai (X_3)

Distribusi jawaban responden terhadap variabel pengawasan menunjukkan bahwa, rata-rata hanya 6% responden menyatakan ketidakpersetujuan terhadap indikator-indikator yang ditanyakan. Jawaban netral berkisar antara 15%-30%, dan tinggi terutama pada indikator pengawasan atasan dan model pengembangan yang memotivasi serta meningkatkan karir pegawai.

d. Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Distribusi jawaban responden terhadap variabel pengawasan menunjukkan bahwa, rata-rata hanya 2,7% responden menyatakan ketidakpersetujuan terhadap indikator-indikator yang ditanyakan. Rata-rata jawaban netral 30%, dan tinggi terutama pada indikator yang berhubungan dengan kemampuan pegawai.

e. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Koefisien determinasi penelitian ini berguna untuk mengetahui seberapa besar ukuran budaya organisasi (X_1), penempatan kerja (X_2) dan pengawasan

(X_3) secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai PDAM Lematang Enim Cabang Tanjung Enim.

Tabel 3. Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.789 ^a	.623	.603	.375784

Berdasarkan Tabel 3 di atas koefisien korelasi (R) sebesar 0,789 (78,9%) menunjukkan bahwa hubungan antar variabel-variabel independen tersebut secara bersama-sama terhadap variabel terikat dikategorikan kuat, karena koefisien korelasi tersebut > 50% dan 100%. Diketahui koefisien determinasi (R^2) secara keseluruhan sebesar 0,623 (62,3%) menunjukkan variabel independen secara bersama-sama mampu menjelaskan variabel dependen sebesar 62,3% sedangkan sisanya sebesar 37,7% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak masuk dalam model penelitian ini.

f. Uji F (bersama-sama)

Hasil uji F ditampilkan dalam Tabel berikut:

Tabel 4. Hasil Uji F

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13.064	3	4.355	30.838	.000 ^a
	Residual	7.908	56	.141		
	Total	20.972	59			

Berdasarkan hasil perhitungan regresi linear berganda diperoleh sig F 0.000 dibawah nilai level kesalahan = 0.05 menunjukkan bahwa budaya organisasi dan penempatan organisasi serta pengawasan mempunyai pengaruh yang signifikan secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai PDAM Lematang Enim Cabang Tanjung Enim.

g. Hasil Uji t

Hasil uji t ditampilkan dalam Tabel berikut:

Tabel 5. Hasil Uji t

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.369	.477		.775	.442
Bud.org	-.039	.077	-.043	-.502	.617
Penemp.kerja	.636	.088	.633	7.230	.000
Pengawasan	.271	.078	.313	3.492	.001

Estimasi fungsi regresi linear berganda adalah:

- Konstanta sebesar 0,369 artinya jika budaya organisasi (X_1), penempatan kerja (X_2), pengawasan (X_3) = 0 maka kinerja pegawai sebesar 0,369.
- Koefisien budaya organisasi (X_1) = -0,039 artinya jika budaya organisasi meningkat sebesar satu satuan skor, maka kinerja juga menurun sebesar 0,39 satuan skor.
- Koefisien regresi penempatan kerja (X_2) = 0,636 artinya jika penempatan kerja terbentuk sebesar satu satuan skor, maka kinerja juga akan meningkat sebesar 0,636 satuan skor.
- Koefisien regresi pengawasan (X_3) = 0,271 artinya jika pengawasan meningkat sebesar satu satuan skor, maka kinerja juga akan meningkat sebesar 0,271 satuan skor.

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai sig t budaya organisasi sebesar $0,617 > \text{sig} = 0.05$; penempatan kerja sebesar $0,000 < \text{sig} = 0.05$, dan pengawasan sebesar $0,001 < \text{sig} = 0.05$. Hasil ini menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja, sedangkan penempatan kerja dan pengawasan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai PDAM Lematang Enim Cabang Tanjung Enim.

2. Pembahasan Hasil

- Pengaruh Budaya Organisasi dan Penempatan Kerja serta Pengawasan terhadap Kinerja Pegawai PDAM Lematang Enim Cabang Tanjung Enim.**

Budaya organisasi dan penempatan kerja serta pengawasan mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai PDAM Lematang Enim

Cabang Tanjung Enim. Hasil ini mendukung penelitian Dwi (2009), juga memperkuat penelitian Ida (2013) termasuk sejalan dengan penelitian Aderito (2011) dan Kusmanto (2007).

Sejalan dengan teori yang ada budaya organisasi adalah seperangkat asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh pimpinan, kelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah-masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal yang resmi dan terlaksana dengan baik. Oleh karena itu diajarkan dan diwariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat memahami, memikirkan, dan merasakan hal yang terkait dengan masalah-masalah tersebut.

Begitupun dengan teori penempatan kerja, jika penempatan kerja yang telah memenuhi kriteria yang ditetapkan maka penempatan kerja akan berimplikasi pada kinerja pegawai. Penempatan kerja merupakan usaha menyalurkan kemampuan sumber daya manusia sebaik-baiknya, karena dengan jalan menempatkan pegawai pada suatu tempat atau jabatan yang sesuai, maka dapat menumbuhkan semangat kerja pegawai yang bersangkutan. Sepaham dengan pendapat Siswanto (2002:89) penempatan kerja merupakan suatu proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada pegawai yang lulus dalam seleksi untuk melaksanakan tugasnya dengan kontinuitas dan tanggung jawab.

Mengacu pada pendapat Manullang (2008:184) yang menyatakan bahwa pengawasan mencakup upaya memeriksa apakah semua terjadi sesuai dengan rencana. Pengawasan merupakan kegiatan memberikan pengamatan dan pengevaluasian kegiatan dalam suatu organisasi agar tujuan yang ditetapkan dapat berjalan sesuai rencana. Mengacu pada kriterianya sebuah pengawasan haruslah akurat, tepat waktu, objektif dan menyeluruh, terpusat pada titik pengawasan strategi dan sebuah pengawasan harus dapat diterima oleh seluruh anggota organisasi.

b. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai PDAM Lematang Enim Cabang Tanjung Enim.

Tidak terdapat pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai PDAM Lematang Enim Cabang Tanjung Enim. Berdasarkan distribusi jawaban responden terhadap kinerja pegawai, ketidaksetujuan rata-rata 1,5% yang berarti responden banyak menyatakan persetujuannya. Akan tetapi persetujuan tersebut tidak disebabkan oleh budaya yang berkembang dalam organisasi. Bahkan nilai negatif yang ditunjukkan dalam koefisien regresi justru menunjukkan apabila budaya organisasi yang ada dipertahankan akan meningkatkan kinerja pegawai. Dihubungkan dengan distribusi jawaban terhadap budaya organisasi, memang fasilitas, penghargaan, dan kerjasama atasan-bawahan dinilai kurang, akan tetapi bukan unsur-unsur ini yang menyebabkan sebenarnya melemahkan kinerja.

Dalam organisasi semakin baik budaya organisasinya semakin meningkat pula kinerja pegawai. penelitian ini menemukan bahwa nilai-nilai

yang terkandung dalam organisasi PDAM Lematang Enim tidak signifikan dapat membentuk karakter personil dengan baik. Kinerja pegawai yang ditunjukkan oleh banyaknya responden yang menyatakan persetujuan bukan terjadi karena budaya yang dikembangkan. Budaya organisasi yang tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai PDAM Lematang Enim, disebabkan banyak faktor

Bertentangan dengan penelitian Dwi (2009) yang hasil penelitiannya menyatakan budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai. Juga memperlemah penelitian Ida (2013) yang hasil penelitiannya juga menyatakan budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai. Perbedaan hasil dimungkinkan karena Dwi melakukan penelitiannya di organisasi swasta yang berbeda pembentukan budaya dibandingkan dengan organisasi pemerintah. Adapun dalam penelitian Ida, pengaruh budaya dimungkinkan karena lokasi penelitian jauh dari kota sehingga lebih mudah pembentukan budayanya.

c. Pengaruh Penempatan Kerja terhadap Kinerja Pegawai PDAM Lematang Enim Cabang Tanjung Enim.

Terdapat pengaruh signifikan antara penempatan kerja terhadap kinerja pegawai Lematang Enim Cabang Tanjung Enim. Dilihat dari distribusi tanggapan, hampir semua responden menyetujui kebijakan penempatan tugas-tugas pegawai yang sudah disesuaikan dengan latar belakang pendidikan yang hal ini membantu karyawan bekerja secara efektif di PDAM Lematang Enim Tanjung Enim. Ini berarti fenomena yang terlihat kurang representatif menggambarkan masalah yang diduga. Hanya indikator sikap yang tidak menunjang jawaban terhadap variabel ini.

Hal di atas berdampak pada kinerja pegawai menghasilkan pekerjaan maksimal sesuai dengan input yang digunakan, mampu melayani pelanggan, bertanggung jawab, dan terampil mengoperasikan peralatan kerja untuk menunjang pekerjaannya. Meskipun demikian, munculnya rata-rata 30% jawaban netral terhadap kemampuan pegawai patut dijadikan dasar bagi perusahaan untuk terus meningkatkan kemampuan pegawainya. Hasi ini sejalan dengan penelitian Aderito (2011) yang menyatakan terdapat pengaruh signifikan penempatan kerja terhadap kinerja karyawan.

Penempatan kerja pada PDAM Lematang Enim Cabang Tanjung Enim dapat dimaksimalkan dengan mengacu pendapat Siswanto (2002:89) menyatakan bahwa ada beberapa faktor yang harus dipertimbangkan dalam penempatan pegawai antara lain:

- 1) Faktor prestasi akademis,
- 2) Faktor pengalaman
- 3) Faktor kesehatan fisik dan mental

- 4) Faktor sikap
- 5) Faktor situasional
- 6) Faktor motivasi
- 7) Faktor kesempatan

Penempatan kerja yang telah memenuhi kriteria di atas dapat berimplikasi pada kinerja pegawai. Penempatan kerja merupakan usaha menyalurkan kemampuan sumber daya manusia sebaik-baiknya, karena dengan jalan menempatkan pegawai pada suatu tempat atau jabatan yang sesuai, maka dapat menumbuhkan semangat kerja pegawai yang bersangkutan. Sepaham dengan pendapat Siswanto (2002:89) penempatan kerja merupakan suatu proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada pegawai yang lulus dalam seleksi untuk melaksanakan tugasnya dengan kontinuitas dan tanggung jawab.

d. Pengaruh pengawasan terhadap Kinerja Pegawai PDAM Lematang Enim Cabang Tanjung Enim.

Terdapat pengaruh signifikan antara pengawasan terhadap kinerja pegawai PDAM Lematang Enim Cabang Tanjung Enim. Tanggapan responden tampak pada persetujuannya pada indikator atasan melakukan pengamatan atas hasil pekerjaan pegawai, pengawasan diukur melalui prestasi kerja pegawai, pengawasan mampu membuat pegawai melaksanakan suatu program dan atasan tegas memberikan sanksi untuk penyelesaian pekerjaan yang tidak tepat waktu. Akibatnya terhadap variabel kinerja adalah persetujuan responden terhadap indikator kemampuan pegawai bekerja, melayani pelanggan, bertanggungjawab, dan terampil mengoperasikan peralatan kerja untuk menunjang pekerjaannya.

Kondisi pengawasan di PDAM mengarahkan pada kondisi yang baik, dari analisis diperoleh bahwa pegawai memerlukan pengawasan dari atasan dalam bekerja. Pengawasan terhadap prestasi dan hasil kerja pegawai dapat memotivasi pegawai sehingga pegawai dapat melaksanakan tugas-tugasnya. Atasan juga memberikan sanksi tegas agar pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, hal tersebut mendorong pegawai untuk bekerja dengan baik dan cepat. Sesuai teori yang ada semakin baik dan terukur pengawasan yang dilakukan makin baik pula kinerja pegawai.

Pembahasan ini mendukung penelitian mendukung penelitian Kusmanto (2007) dengan hasil bahwa pengawasan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

SIMPULAN DAN SARAN

1. Simpulan

Melalui pengujian hipotesis penelitian dapat membuktikan bahwa:

- a. Terdapat pengaruh signifikan budaya organisasi dan penempatan kerja serta pengawasan secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai PDAM Lematang Enim Cabang Tanjung Enim.
- b. Tidak terdapat pengaruh signifikan variabel budaya organisasi secara parsial terhadap kinerja pegawai. Variabel penempatan kerja dan pengawasan mempunyai pengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai PDAM Lematang Enim Cabang Tanjung Enim.

2.Saran

Untuk meningkatkan kinerja pegawai, maka penulis memberi saran sebagai berikut :

- a. Ciptakan budaya yang baik dalam organisasi yaitu dengan memberikan pendidikan dan pelatihan bagi pegawai untuk menumbuhkan ide dan kreativitas pegawai. Memberikan penghargaan untuk pegawai berprestasi sebagai bentuk motivasi kepada pegawai. Ciptakan hubungan harmonis pimpinan dan bawahan dalam bekerjasama menjalankan aktivitas organisasi.
- b. Penempatan pegawai harus disesuaikan dengan pengalaman kerja yang dimiliki pegawai, agar pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.
- c. Lakukan pengawasan secara terukur dalam menilai perilaku pegawai dan ketepatan waktu pegawai menyelesaikan pekerjaan.
- d. Tingkatkan program pengembangan untuk memotivasi pegawai dalam melakukan pekerjaan secara akurat, jangka panjang dapat meningkatkan karir pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Aderito Babo Soares. 2011. *Pengaruh Penempatan dan Karakteristik Pekerjaan serta Lingkungan Kerja terhadap motivasi dan kinerja karyawan Grand Sinar Indah Hotel Kuta-Bali*. Jurnal Aplikasi Manajemen, (online), Vol.2, No.1, (<http://journaljam.ub.ac.id/index.php/jan/article/view/468>), diakses 8 Oktober 2013.
- Anwar Prabu Mangkunegara. 2005. *Manajemen SDM Perusahaan*, Bandung : Remaja Rosdakarya
- Dwi Oktarina Aryani. 2009. *Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Sekolah Tinggi Serasan Muara Enim*. Ilmu Manajemen, 1(1): 1-15.
- Dwi Priyatno. 2008. *Mandiri Belajar SPSS Untuk Analisis dan Uji Statistik*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Gibson. 2006. *Perilaku Organisasi*. Buku 1. Edisi Kedua belas. Alih Bahasa Diana Angelina Alih Bahasa Diana Angelina. 2007. Jakarta: Salemba Empat

- Hani T Handoko. 2009. *Manajemen Personalia dan SDM*. Yogyakarta : Edisi 2, BPFE
- Ida Farida. 2013. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Kantor Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah III Pontianak*. Jurnal Manajemen dan Bisnis, 2 (1) : 1-14
- Kusmanto dan Sunarso (2007) *Pengaruh Pengawasan dan Motivasi serta Pembagian Kerja terhadap Kinerja Pegawai PD BPR BKK Tasikmadu Karanganyar*. Jurnal Manajemen SDM, 3(2) : 71-77.
- M. Manullang. 2008. *Dasar-dasar Manajemen*. Yogyakarta : Fakultas Ekonomi UGM
- Pabunda Tika. 2010. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Panggabean. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Riduwan. 2010. *Pengantar Statistik Pendidikan, Sosial, Ekonomi, Komunikasi dan Bisnis*. Cetakan ke-3 Bandung : Alfabeta.
- Robbins Steppens, Judge, Timothy A. 2006. *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. Alih Bahasa selamat. 2008. Jakarta : Salemba Empat
- Sedarmayanti. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kedua. Jakarta: Refika Aditama
- Siswanto. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta
- Sugiyono. 2010. *Statistik untuk Penelitian*. Cetakan kesembilan. Bandung : Alfa Beta
- Suharsimi Arikunto. 2006. *Prosedur Penelitian Study Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta
- Sondang P. Siagian. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan ke-enam belas. Jakarta: Bumi Aksara.
- Taliziduhu Ndraha. 2005. *Teori Budaya Organisasi*. Cetakan Pertama. Jakarta: Rineka Cipta
- Uma Sekaran. 2006. *Metodelogi Penelitian Untuk Bisnis*. Edisi keempat. Jakarta: Salemba empat
- Veitzhal Rivai. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajawali Pers
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja* Edisi ketiga. Jakarta :RajaGrafindo Persada
- Wibowo. 2011. *Budaya Organisasi*. Edisi 1. Cetakan kedua. Jakarta: Raja Grafindo Persada

Winardi. 2002. *Kepemimpinan dalam Kepemimpinan*. Cetakan kedua. Jakarta: Rineka Cipta.

Zwell, Michael. 2000. *Creating a Culture of Competence* . New York : Jhon Wiley & Sons, Inc.